26 अनुभव : अध्यापन से प्रबन्धन तक

रेणु श्रीनिवासन



पिछले दो दशकों में अपने जीवन में आए मील के पत्थरों पर जब मैं अपने विचार लिखने बैठी तो मेरा मन अतीत की यादों में खो गया और अनेकानेक भाव और विचार उठने लगे। ये क्या हैं? मैंने अनेक खुशियों और दुखों, आशा और निराशा, विफलता और रोमांच और ऐसी अन्य विपरीत अनुभूतियों का अनुभव किया है। अनुभव तो और भी विविध प्रकार के रहे हैं, और हर नए अनुभव के साथ मैं जीवन की कभी चिकनी सपाट, कभी ऊबड़–खाबड़ और कभी घुमावदार, हिचकोले खाती राहों पर चलती रही। मैं कुछ क्षेत्रों में सीखे अपने सबक सबके साथ बाँटना चाहूँगी।

अतीत से...

1990 – मेरे अध्यापन कार्य की शुरुआत! मुझे यह सोचकर बहुत खुशी होती है कि तब से मैंने पीछे मुड़कर नहीं देखा।

2003 – दो हजार से भी अधिक विद्यार्थियों वाले स्कूल की प्रमुख बनने का अवसर। उसके बाद पिछले दो साल से बंगलौर में एक वैकल्पिक स्कूल *पूर्णा* की प्रमुख के रूप में मेरा वर्तमान कार्यकाल।

1990 और 2003 के बीच मुझे दिल्ली, कोलकाता और बंगलौर के स्कूलों में पढ़ाने का अवसर मिला; इसके साथ ही मैं शिक्षक–प्रशिक्षक भी रही हूँ। शिक्षक के रूप में भी मुझे अतिरिक्त प्रशासनिक जिम्मेदारियाँ – जैसे कि परीक्षा विभाग का संचालन करना, बाहर के शैक्षणिक दौरों की व्यवस्था करना, छात्र सदन (हाउस) की व्यवस्थापिका होना, आदि – को निभाने में आनन्द आया है। वर्तमान में *पूर्णा* में अपनी पूर्णकालिक जिम्मेदारियों को निभाने के अलावा मैं मृदु कौशलों (सॉफ्ट स्किल्स) के प्रशिक्षक के रूप में देशभर में फैले कुछ स्कूलों का दौरा करती रहती हूँ।

पाँच स्कूलों में काम कर चुकने के बाद मैंने पाया कि देशभर के स्कूलों में उतनी ही समानताएँ हैं जितनी उनकी अपनी विशिष्टताएँ हैं। सभी में मानवीय सम्बन्धों की जटिलता, सभी भागीदारों (बच्चे, माता–पिता, शिक्षक और प्रबन्धक) के पारस्परिक क्रियाकलाप और मुद्दे समान होते हैं। फिर भी, हर संस्था अनोखी होती है – जिसका कारण हर व्यक्ति की अपनी विशिष्टता होती है, चाहे वह शिक्षक हो या विद्यार्थी, पालक हो या संचालन व्यवस्था का सदस्य हो। मैं इस लेख में तीन क्षेत्रों – शिक्षक से प्रबन्धक तक, तकनीकी आविष्कारों के साथ चलना, और पारम्परिक व्यवस्था से वैकल्पिक व्यवस्था में स्थानान्तरण – में अपने अनुभवों को बाँटना चाहूँगी।

शिक्षक से प्रबन्धक बनना

कुछ सालों तक शिक्षक–प्रशिक्षक रहने के कारण मैं शैक्षणिक प्रशासन के क्षेत्र में जाने की सम्भावना तलाश करने लगी। जब मैंने 2000 बच्चों और 150 शिक्षक एवं कर्मचारियों वाली संस्था की जिम्मेदारी अपने ऊपर ली तब मुझे सामने आने वाली स्थितियों का बहुत कम अन्दाज था। आज जब मैं पीछे देखती हूँ तो मुझे अहसास होता है कि प्राचार्य को विविध प्रकार के अनेक कार्यों और कर्तव्यों को निभाना पड़ता है।

- **सिर्फ अपने कामों की ही नहीं बल्कि अपने सहयोगी दल के कामों की भी जिम्मेदारी लेना** : किसी की शिकायत करने की कोई गुंजाइश नहीं होती। यह बहुत जरूरी है कि किसी भी मुद्दे का पहले समाधान किया जाए और बाद में विस्तार से पता किया जाए कि गड़बड़ी कहाँ हुई थी। मैंने अपने कार्यों के बारे में रक्षात्मक होना छोड़ दिया है; अब मैं लोगों की प्रतिक्रियाएँ सुनती हूँ, विशेषकर अच्छी न लगने वाली प्रतिक्रियाएँ, क्योंकि यही किसी संस्था के बढ़ने में सहायक होता है। जैसा कि कॉर्पोरेट संसार में लोग कहते हैं, एक मौन ग्राहक की बजाय शिकायत करने वाला ग्राहक बेहतर होता है! आलोचनात्मक प्रतिक्रियाएँ निश्चित रूप से हमें सोचने के लिए बहुत–सा मसाला और काम करने के लिए बहुत मौके प्रदान करती हैं।

- **स्वयं करना या दूसरों को काम सौंपना** : पहले मुझे अकसर लगता था कि किसी निर्धारित काम को किसी सहयोगी को सौंपने की बजाय उसे स्वयं पूरा करना ज्यादा आसान होता है। जब मैं पिछले सात वर्षों से भी अधिक के समय पर नजर डालती हूँ तो पाती हूँ कि मेरा अनुभव विविध प्रकार का और समझ को समृद्ध बनाने वाला रहा है। मुझे एक खेलकूद प्रतियोगिता आयोजन के सिलसिले में रिकॉर्डों को पूरा करने के लिए देर रात तक जागने की घटना याद है। धीरे–धीरे मुझे समझ में आया कि मुझे जिम्मेदारी को दूसरों को सौंपना चाहिए, उन्हें आवश्यक संसाधन प्रदान करना चाहिए और यह सुनिश्चित करना चाहिए कि काम पूरा हो! मैंने यह भी सीखा है कि सभी को नए अवसर दिए जाने, भरोसा किए जाने और निर्णय लेने की प्रक्रिया का हिस्सा बनाए जाने की जरूरत होती है। यह काफी कुछ बच्चों को पालने जैसा है! मैं यह भी समझती हूँ कि हर काम स्वयं करने के लिए पर्याप्त समय नहीं होता! मेरे स्वयं के लिए एक बहुत बड़ा सबक (यह काम अभी भी चल रहा है) यह है कि कामों का सूक्ष्म रूप से स्वयं प्रबन्धन

करने की बजाय किनारे खड़े रहकर दूसरों का मार्गदर्शन करना और फिर स्थितियों को सहज रूप से स्वीकार करना सीखना चाहिए।

- **जिम्मेदार होना और अपने तथा सहयोगियों के लिए दिशा निर्धारित करना :** इस भूमिका में व्यक्ति को ऐसे निर्णय लेने पड़ते हैं जो सहयोगी दल को नागवार लग सकते हैं। शुरू में जब नई नीतियों या विचारों को लागू करने का विरोध होता था तो मैं हतोत्साहित अनुभव करती थी। मुझे एक बड़ा संतोष अपने सहयोगियों को दस्तावेजीकरण के महत्व का यकीन दिला पाने का रहा है। शिक्षक समुदाय ढेर सारा काम करता है, पर हम जो करते हैं उसे रिकॉर्ड करना पसन्द नहीं करते।

  अन्य निरन्तर चलने वाली जिम्मेदारियाँ इस बारे में होती हैं कि ऐसी नीतियाँ और योजनाएँ तय करना जो संस्था के हित में हों, अलोकप्रिय निर्णयों को लागू करना, स्टाफ की भरती करना, पालकों और स्टाफ की चिन्ताओं का समाधान करना, दुखद समाचार देना, कुछ विचारों या नीतियों के सिलसिले में जोखिम उठाना।

अपने सहयोगियों के साथ स्पष्ट, खुले और नियमित संवाद ने मुझे उनको समझने में मदद की है और कठिन निर्णयों के कारण उत्पन्न स्थितियों से निपटना ज्यादा आसान बनाया है।

> *एकदम परिपूर्ण होने का प्रयास करना तनावपूर्ण होता है, यह मुझे जल्दी ही पता चल गया! 90–10 के सिद्धान्त (10 प्रतिशत त्रुटि की गुंजाइश रखना) को अपनाने और स्वीकार करने ने जीवन को ज्यादा आसान और आनन्ददायी बना दिया है।*

एकदम परिपूर्ण होने का प्रयास करना तनावपूर्ण होता है, यह मुझे जल्दी ही पता चल गया! 90–10 के सिद्धान्त (10 प्रतिशत त्रुटि की गुंजाइश रखना) को अपनाने और स्वीकार करने ने जीवन को ज्यादा आसान और आनन्ददायी बना दिया है।

तकनीकी आविष्कारों के साथ–साथ चलना

''कक्षाएँ मजेदार होंगी यदि पाठों को रोमांचक बनाया जा सके – काफी कुछ उन खेलों की तरह जो हम कम्प्यूटर या फोन पर खेलते हैं।'' यह टिप्पणी मैंने कई बार सुनी है। इस टिप्पणी से मुझे आरामदायक दायरे से बाहर निकलकर, एम एस ऑफिस का इस्तेमाल सीखने, ताजी जानकारी हासिल करने के लिए इन्टरनैट खँगालने और तकनीकों के सहयोग से सीखने में शिक्षकों का प्रशिक्षक बनने के लिए भी प्रेरित किया। कम्प्यूटर और प्रोजेक्टर का बीच–बीच में प्रयोग करने से निश्चित ही कक्षा में कुछ रोमांच जुड़ जाता है।

तकनीक आज हमारे जीवन के सभी आयामों में फैल गई है। हममें से कुछ उन तमाम नित नए उपकरणों का बहुत आराम से उपयोग करते हैं जो बाजार में आए दिन प्रस्तुत किए जाते हैं। स्कूल में तकनीक के उपयोग को उच्च स्तरीय बनाने में मुझे बहुत खुशी हुई है। जिन क्षेत्रों में हमने ऐसी जरूरतों को पूरा किया है वे हैं :

- कक्षा में तकनीक – कम्प्यूटर, एलसीडी प्रोजेक्टर, कैमरा – ये उपकरण पढ़ाने में उपयोगी सहायता प्रदान करते हैं (हालाँकि ये हमेशा आवश्यक नहीं होते), और हमारे प्रयास में ये जब या जिस तरह मददगार हो सकते हैं उस तरह हम इनका उपयोग कर रहे हैं। सामाजिक या पर्यावरणीय मुद्दों पर बहस शुरू करने के लिए, बिजली के उत्पादन की प्रक्रिया समझने के लिए, जटिल अवधारणाओं को समझने तथा अन्य बहुत कुछ के लिए हम शिक्षाप्रद सीडीज़ या फिल्मों के अंश देखते हैं!
- प्रशासन में तकनीक – स्कूल के रिकॉर्डों का दस्तावेजीकरण : विद्यार्थियों के रिकॉर्ड, अंकों की गणनाएँ, विद्यार्थियों की रिपोर्टों की प्रतिलिपियाँ, स्टाफ के आँकड़े, सभी भागीदारों के साथ ईमेल/एसएमएस के जरिए सम्पर्क में रहना, इत्यादि। तकनीक ने निश्चित ही कागज का उपयोग घटाने में और अनेक वर्षों के रिकॉर्डों को प्रभावी ढंग से संरक्षित रखने में मदद की है।
- बच्चों के द्वारा तकनीक का उपयोग – एक दिन मैं किशोर बच्चों से बात कर रही थी कि किस तरह इन्टरनैट पर जानकारी तलाशने के दौरान अनायास हमारा सामना अश्लील साइटस से हो सकता है। और, तभी एक लड़के ने कहा कि उसने वास्तव में ऐसी साइटस देखीं और फिर वैब ब्राउज़र्स की 'हिस्ट्री' मिटा दी ताकि उसके माता–पिता को पता न चले। तब मुझे अहसास हुआ कि सूचना तकनीक में उपलब्ध अनेक सुविधाओं की जानकारी के मामले में मैं किशोरों से काफी पीछे हूँ।

हर कुछ महीनों में मोबाइल फोनों, आई टचेज़, प्लेस्टेशन्स, स्मार्ट फोनों आदि के नए संस्करण आ जाते हैं। मैंने पाया है कि इनके बारे में सीखने का सबसे अच्छा तरीका बच्चों के साथ इनकी चर्चा करना है। इस तरह मुझे इसकी ताजा जानकारी रहती है कि आज के किशोर क्या कर रहे हैं : चाहे यह उनके द्वारा खेले जा रहे गेम्स हों, मोबाइल फोनों पर उपलब्ध विविध सुविधाएँ हों, या फेसबुक पर घट रही ताजातरीन गतिविधियाँ हों! वास्तव में, मेरे कई सहकर्मी और मैं

यह जानने के लिए फेसबुक पर शामिल हुए कि उस नेटवर्क साइट को बच्चे क्यों इतना आनन्ददायक पाते हैं; इसके परिणामस्वरूप एक सुखद संयोग यह हुआ कि अपने स्कूल और कॉलेज के कई मित्रों से मेरा फिर से सम्पर्क बन गया।

अकसर स्टाफ में और बच्चों के साथ हम इसकी चर्चा करते हैं कि हम किस तरह तकनीक को अपने लाभ के लिए इस्तेमाल कर सकते हैं और इस बारे में सचेत रह सकते हैं कि इसके क्या सम्भावित खतरे हो सकते हैं।

वैकल्पिक स्कूल में स्थानान्तरण

मैं वर्तमान में उत्तरी बंगलौर में स्थित एक वैकल्पिक स्कूल *पूर्णा* (www.poorna.in) में काम कर रही हूँ। *पूर्णा* एक घरेलू स्कूल की तरह से शुरू हुआ था। इन्दिरा विजय सिंह ने 1993 में अपने बच्चों को घर पर पढ़ाने का निर्णय लिया। इन्दिरा के कुछ मित्रों ने भी अपने बच्चों को पढ़ाने का उनसे अनुरोध किया और बच्चों को पढ़ाने की जिम्मेदारी उठाने में उनकी मदद भी की। इस तरह *पूर्णा* का जन्म हुआ और आज हमारे पास 100 बच्चे और 20 स्टाफ सदस्य हैं।

पूर्णा में स्थानान्तरण ने मेरे लिए नए अनुभवों के द्वार खोले। मुझे यह अच्छा लगता है कि यहाँ हमारा प्रयास ऐसा समुदाय बनाने का है जो समाज का प्रतिनिधित्व करता हो। साथ ही हम समाज के सभी वर्गों को शामिल करने का सचेत रूप से प्रयास करते हैं। विभिन्न सामाजिक–आर्थिक पृष्ठभूमियों के पालकों के बच्चे, सीखने की विशेष अक्षमताओं वाले बच्चे, पहली पीढ़ी के पढ़ने वाले बच्चे और साथ ही ऐसे बच्चे भी जिन्हें कला से लेकर पर्यावरणीय मुद्दों और वैज्ञानिक शोध तक विभिन्न क्षेत्रों को जानने के भरपूर अवसर उपलब्ध रहते हैं। हम शिक्षकगण भी विभिन्न पृष्ठभूमियों से आते हैं – शिक्षक, किसान, इंजीनियर, कलाकार, वैज्ञानिक – सभी ऐसे लोग जिन्होंने बच्चों के साथ काम करना चुना है। हमारा समुदाय ऐसा है जिसमें बच्चे, पालक और शिक्षक हर समय एक–दूसरे से सीख रहे होते हैं। माता–पिता उनके विशेष ज्ञान वाले क्षेत्रों में स्वेच्छा से हमारी मदद करते हैं; बच्चे पदयात्राओं और भ्रमणों के द्वारा अपने आसपास के संसार के बारे में सीखते हैं।

विभिन्न दृष्टिकोणों से उपजे विचारों के आदान प्रदान ने मेरी समझ को समृद्ध बनाया है। मुझे अपनी प्रातः सभा में सचमुच बहुत मजा आता है जब हम व्यापक दायरे के विषयों, जैसे कि खेलकूद, कला, राजनीति, पर्यावरणीय मुद्दों, सामाजिक अभिप्रायों की चर्चा करते हैं – मुझे महसूस हुआ कि अब मैं विद्यार्थियों की बातें अलग तरह से सुनती हूँ।

ऊर्ध्वाधर समूहीकरण मेरे लिए एक अन्य नई अवधारणा थी – इसमें ऊर्ध्वाधर तरीके से बच्चों के समूह बनाए जाते हैं और बच्चों द्वारा चुनी गई किसी थीम के आधार पर उनका नामकरण किया जाता है; ये थीम हर वर्ष बदलती हैं – 2011 के लिए यह संकटग्रस्त प्रजातियाँ हैं, और हमारे समूह बाघ, सफेद गैंडा, लाल पांडा तथा और भी अन्य जीव हैं। ये समूह लचीले होते हैं जिनमें बच्चे अपनी शैक्षणिक और भावनात्मक तैयारी के अनुसार एक समूह से दूसरे में जाते रहते हैं।

> *मैंने पाया है कि सभी से विचार–विमर्श करना और संवाद के सारे रास्ते खुले रखना व्यक्तिगत, पेशेवर और संस्थानिक विकास के लिए बेहद जरूरी है। मुझे खुशी है कि मतभेद या हितों में टकराव की स्थिति उपस्थित होने पर मैंने अपने अहं को एक तरफ रखकर सीधा और खुला संवाद कर पाना सीख लिया है।*

हमारे पुराने विद्यार्थी अच्छा काम कर रहे हैं और अपने चुने हुए क्षेत्रों – शैक्षणिक पर्यावरणीय पर्यटन, खेलकूद, ऑटोमोबाइल डिजाइन, ललित कलाएँ, प्रदर्शन कलाएँ, संस्कृति अध्ययन, कार्यक्रम प्रबन्धन, वैकल्पिक चिकित्सा, शिक्षण और शोध – में बेहतरीन प्रदर्शन कर रहे हैं।

किसी अनायास आने वाले व्यक्ति को हम एक विशाल संयुक्त परिवार / समुदाय जैसे दिखाई देते हैं। पर इसमें भी चुनौतियाँ रहती हैं।

- उत्सुक पालक हमसे मिलने आते हैं और कभी–कभी उन्हें भरोसा नहीं होता कि हमारी पद्धति वास्तविक संसार में काम करेगी या नहीं। मैंने पाया है कि उन्हें हमारे पुराने विद्यार्थियों से मिलवाना और हमारे वर्तमान विद्यार्थियों के साथ घुलने–मिलने का अवसर देना उपयोगी रहता है। जो आश्वस्त हो जाते हैं वे अपने बच्चों को हमारे स्कूल में भरती करते हैं। कभी–कभी वे पालक जिन्हें ऐसी व्यवस्था में यकीन था, अचानक शंका करने लगते हैं कि उनका बच्चा स्कूल के सुरक्षित परिवेश से बाहर की दुनिया का सामना कर पाएगा या नहीं। एक बार फिर, हमारे वर्तमान विद्यार्थियों और पुराने विद्यार्थियों के साथ मुलाकात और संवाद से उनको आश्वस्त करने में मदद मिलती है।
- हमारे यहाँ वैकल्पिक पद्धतियों का अनुसरण करने वाले स्कूल अपेक्षाकृत कम हैं, और जो अधिकांश अनुभवी अध्यापक हमारे पास आते हैं उन्होंने ऐसी व्यवस्था में काम नहीं किया होता। यहाँ की अध्ययन–अध्यापन पद्धति को समझने में उन्हें एक या

दो साल लग जाते हैं। हमारी व्यवस्था में किसी के बारे में जानकारी लेने के लिए कोई निर्धारित नियम नहीं है। हालाँकि हम विविधता का स्वागत करते हैं। हमें इस बारे में बहुत सावधान रहना पड़ता है कि जो नए सदस्य हमारे समुदाय में शामिल होते हैं वे हमारी धारणाओं को समझते हों और उनकी धारणाएँ भी समान हों।

- ऐसे बच्चे जो बीच सत्र में हमारे स्कूल में शामिल होते हैं, अचानक अभिव्यक्ति की आजादी पा जाते हैं और उन्हें खुद को एक आन्तरिक अनुशासन के जीवन में लौटने में थोड़ा वक्त लगता है। चूँकि हम दण्ड में यकीन नहीं करते इसलिए यह आम बात है कि नए विद्यार्थी कक्षा के बाद घर के लिए दिया जाने वाला कार्य नहीं करते। इसके लिए हमें उपदेशात्मक हुए बगैर विद्यार्थियों के साथ बहुत चर्चा करना पड़ती है, ताकि वे डर या लादे गए दण्ड के बिना भी नियमित कार्य के महत्व को समझ जाएँ।

पूर्णा में बिताए गए अपने वर्षों के दौरान मैंने विनम्रता सीखी है और अपनी कुछ धारणाओं पर प्रश्न उठाकर उनकी पड़ताल की है : उदाहरण के लिए, बच्चों के साथ एक औपचारिक सम्बन्ध रखना और शिक्षक का दर्जा विद्यार्थियों से ऊपर होना। *पूर्णा* में विद्यार्थी मुक्त भाव से उस बात पर प्रश्न उठाते हैं जिससे वे असहमत होते हैं, वे सीधे–सीधे मुद्दों का सामना करते हैं और द्वन्दों का समाधान करते हैं; और यही बात वयस्कों पर भी लागू होती है। हम असहमत होने के लिए तैयार रहते हैं और प्रत्येक व्यक्ति से प्रतिक्रिया और सुझावों के प्रति दिमाग खुला रखते हैं। हम अपनी प्रतिक्रियाएँ दूसरों को देने में भी सहज महसूस करते हैं। एक सहकर्मी ने बताया कि उसके पति ने टिप्पणी की कि ''*पूर्णा* में शामिल होने के बाद तुम अपने अधिकार माँगने में सक्षम हो गई हो!''

मैंने पाया है कि सभी से विचार–विमर्श करना और संवाद के सारे रास्ते खुले रखना व्यक्तिगत, पेशेवर और संस्थानिक विकास के लिए बेहद जरूरी है। मुझे खुशी है कि मतभेद या हितों में टकराव की स्थिति उपस्थित होने पर मैंने अपने अहं को एक तरफ रखकर सीधा और खुला संवाद कर पाना सीख लिया है।

मैं निष्कर्ष के रूप में कहना चाहूँगी कि प्राचार्य के रूप में इन अनुभवों ने मुझे विनम्र बनाया है; हालाँकि मुझे अभी भी बहुत कुछ सीखना बाकी है, वहीं मुझे इस बात से प्रसन्नता भी अनुभव होती है कि मैंने अपनी ओर से सर्वश्रेष्ठ करने का प्रयास किया है। आशा करती हूँ कि आने वाले वर्षों में भी सीखना, विकास करना और योगदान करना जारी रहेगा।

रेणु श्रीनिवासन वर्तमान में बंगलौर के वैकल्पिक स्कूल *पूर्णा* की प्रमुख हैं। भारत के विभिन्न भागों में विद्यार्थियों को पढ़ाने और विभिन्न स्कूलों में शिक्षक–प्रशिक्षण में सहयोग देती रही हैं। इस दौरान उन्हें भारत के विभिन्न भागों में स्थित कुछ स्कूलों की समानताओं और भेदों का अवलोकन करने का अवसर मिला है। वे बंगलौर स्थित एक परामर्श केन्द्र में स्वैच्छिक परामर्शदाता भी हैं। उन्हें यात्रा करने और लोगों से मिलने में आनन्द आता है। उनसे renusrinivasan@yahoo.com पर सम्पर्क किया जा सकता है।